

University of Groningen

Strategische besluitvorming

Stokman, Frans

Published in:

Gedragswetenschappen in context: Essays over beleidsrelevante en wetenschappelijke uitdagingen

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1999

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Stokman, F. (1999). Strategische besluitvorming. In K. Vos, & V. Timmerhuis (Eds.), Gedragswetenschappen in context: Essays over beleidsrelevante en wetenschappelijke uitdagingen (pp. 189 - 206). Den Haag: Sdu Uitgevers.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Strategische besluitvorming

Inleiding¹

Het nemen van een gezamenlijke beslissing is een van de meest fundamentele processen in de samenleving. Zodra mensen bijeen zijn en gemeenschappelijke belangen hebben dienen beslissingen te worden genomen die voor allen gelden. Wanneer alle belanghebbenden dezelfde voorkeur hebben, is er geen probleem. We kunnen simpel die gemeenschappelijke voorkeur tot beslissing maken en daarnaar handelen. Gemeenschappelijke besluitvorming wordt pas moeilijk wanneer belanghebbenden verschillende posities of voorkeuren innemen met betrekking tot de uitkomst. Dan moeten die verschillende posities toch op de een of andere manier 'geacommodeerd' worden. De dynamiek in de besluitvorming ontstaat nu doordat elk van de belanghebbenden, zij het met verschillende intensiteit en met verschillende potentie, probeert zijn² positie te realiseren, terwijl er toch maar één beslissing kan worden genomen.

In kleine informele groepen kunnen wij vaak tot beslissingen komen op grond van overleg en informele afspraken. Zodra de gemeenschappelijke belangen complexer worden en de groep groter wordt, kan zo iets alleen nog maar worden bereikt via institutionalisering, de uitwerking van formele besluitvormingsprocedures die (vrij) algemeen aanvaard zijn. Dergelijke formele procedures vinden wij op alle niveaus in onze samenleving terug. Zij houden onder andere in welke organen de definitieve beslissingen nemen, hoe die zijn samengesteld en welke partijen, bijvoorbeeld via hoor of aanschrijving, bij de besluitvorming dienen te worden betrokken. Daarnaast bestaan veelal uitgewerkte procedures om tegen beslissingen in beroep te gaan indien die essentiële belangen schaden of procedureel onjuist zijn genomen. Formele en informele procedures resulteren in fundamentele verschillen in mogelijkheden voor belanghebbenden om de uiteindelijke beslissing mede te bepalen.

¹ Deze bijdrage is gebaseerd op een jarenlange ontwikkeling van methodologie en toepassing van collectieve besluitvormingsmodellen. In de ontwikkeling van de hier besproken methodologie hebben naast de auteur met name Reinier van Oosten en Marcel van Assen belangrijke bijdragen geleverd. De basis voor deze ontwikkeling is gelegd in Mokken en Stokman (1976). Een deel van de methodologie is gebaseerd op een model dat door Bruce Bueno de Mesquita is ontwikkeld. De samenwerking met hem is ook voor onze eigen bijdragen zeer inspirerend geweest. Veel inzichten zijn ontleend aan ervaringen met toepassingen. Die leermomenten komen voort uit wetenschappelijke toepassingen, veelal door promovendi binnen de Gronings-Utrechts-Nijmeegse onderzoeksschool ICS, maar bovenal uit opdrachtonderzoek dat veelal door en onder leiding van Jelle van der Knoop vanuit DECIDE bv wordt verricht. DECIDE bv is een onderdeel van de RUG-Holding en is nauw verbonden met onderzoek binnen de onderzoeksschool ICS.

² Waar wij alleen de mannelijke vorm gebruiken, impliceren wij ook de vrouwelijke.

In de sociale wetenschappen zijn sinds het begin van de jaren 80 modellen voor collectieve besluitvorming ontwikkeld die vergaande inzichten geven in besluitvormingssituaties (o.a. Bueno de Mesquita et al. 1985; Coleman 1990; Laumann et al. 1987; Stokman en Van den Bos 1992; Stokman en Van Oosten 1994; König 1997). Via de computer worden de essentiële processen gesimuleerd waarmee beslissingen tot stand komen. Het gaat hier om processen die aan de formele besluitvorming vooraf gaan en effect hebben op de uiteindelijke posities die belanghebbenden in de besluitvorming innemen. Dit gebeurt via drie hoofdprocessen. Nieuwe posities worden soms ingenomen doordat belanghebbenden zich laten *overtuigen* op basis van nieuwe informatie. In andere situaties voelen belanghebbenden zich min of meer *gedwongen* een andere positie in te nemen omdat zij toch niet kunnen winnen en zich niet tot de verliezers willen laten rekenen. Tenslotte kunnen belanghebbenden van positie veranderen doordat zij posities *uitruilen* om zo een win-win situatie te creëren. De computermodellen worden gevoed met een beperkt aantal gegevens die via ondervraging van terzake deskundigen worden verkregen. De resultaten van de computersimulatie geven informatie over de verwachte uitkomst, de aard van en het conflictgehalte in het besluitvormingsproces en het draagvlak achter de uitkomst.

Het doel van de modellen is tweeledig. Enerzijds worden de modellen gebruikt om, zonder interventie, besluitvormingsprocessen te analyseren en de uitkomst te voorspellen. Op basis van een groot aantal evaluatiestudies van veelal politieke beslissingen op internationaal, nationaal en lokaal niveau kan worden geconcludeerd dat de modellen een verbazingwekkende accuratesse hebben (binnen scherpe criteria werd meer dan 85% van de beslissingen goed voorspeld). Anderzijds zijn de modellen bijzonder geschikt om in de besluitvorming te interveniëren. Het gaat er dan om zoveel mogelijk voordeel te behalen voor één belanghebbende of om draagvlak achter een besluit te creëren dan wel om via bemiddeling een eerlijke oplossing tussen partijen te bereiken. Deze strategisch georiënteerde toepassingen vinden wij vooral in toepassingen voor organisaties en de overheid. Ook hier blijkt een grote mate van direct toepasbaar strategisch inzicht verkregen te worden.

Ook als men zelf niet beschikt over de computermodellen is het interessant om de daaraan ten grondslag liggende benaderingswijze te kennen omdat dit een handreiking geeft voor een systematische aanpak van strategische besluitvorming die zeer bruikbaar is op alle niveaus van besluitvorming. Een dergelijke systematische aanpak houdt allereerst een analyse van het probleem in, resulterend in een beperkt aantal hoofdpunten voor besluitvorming. Vervolgens dient een analyse van de belanghebbende partijen te worden gemaakt, met een inschatting van hun invloed, hun voorkeuren en hun relatieve belang bij de beslisposities. Op grond daarvan kunnen verschillende strategieën worden overwogen. Het is juist hierbij dat de computermodellen veel ondersteuning kunnen geven. Wij gaan op al deze aspecten in.

Probleemanalyse

Een van de belangrijkste stappen voor een strategische besluitvormingsanalyse is de ontleding van het probleem in een beperkt aantal hoofdpunten voor besluitvorming. Zelfs complexe besluitvormingssituaties kunnen worden teruggebracht tot enkele hoofdpunten waarin de basisprincipes van het besluit tot uitdrukking komen. Te denken valt hierbij aan een tot vijf beslisposities, maar soms kan het nodig zijn er meer te specificeren. De dwang om slechts een beperkt aantal hoofdpunten te specificeren is op zich al een belangrijke bezigheid, waardoor hoofd- van bijzaken worden onderscheiden. Men moet

zich goed realiseren dat een verkeerde specificatie leidt tot het oplossen van een verkeerd probleem. Een verkeerde specificatie van beslisposities is de hoofdoorzaak van de 15% verkeerde voorspellingen met de besluitvormingsmodellen.

Een belangrijk hulpmiddel bij de specificatie is de vereiste om in elk geval de twee extreem tegenover elkaar staande posities en de daarbij behorende belanghebbenden te kunnen benoemen. Zoals boven is aangegeven gaat het immers bij beslisposities om zaken waarin belanghebbenden verschillende posities innemen. Benoeming van de extreme standpunten houdt in feite in, dat men een beslispositie kan zien als een soort rechte lijn waarop standpunten kunnen worden geplaatst. Tussenstandpunten op die lijn geven dan meer gematigde posities aan, maar ook mogelijke compromispunten. Indien men de uiterste standpunten en eventuele tussenstandpunten niet kan ordenen, dan heeft men geen goede specificatie van het beslispunt, bijvoorbeeld doordat het in feite gaat om meer beslisposities die tegelijkertijd moeten worden opgelost. In zo'n geval kan men beter een stap dieper gaan en de onderliggende dimensies als beslisposities benoemen.

Wanneer wij bijvoorbeeld de besluitvorming rond een fusie van twee bedrijven willen analyseren, dan zijn typische beslisposities de premie voor het andere bedrijf boven de markt- of beurswaarde, de mate van integratie van de organisaties van de bedrijven, het aantal vertegenwoordigers van de bedrijven dat in eerste instantie in het bestuur van het gefuseerde bedrijf komt, de timing van fusie en integratie en wie van de twee bestuursvoorzitters de leiding gaat nemen. Dit laatste is een voorbeeld van een dichotoom issue, waar geen tussenstandpunten mogelijk zijn. Zulke punten zijn vaak nog het moeilijkst op te lossen omdat geen compromis mogelijk is. Het is daarom verstandig dergelijke beslisposities zoveel mogelijk te integreren met andere beslisposities, waardoor zij bijvoorbeeld in uitruil met andere kunnen worden opgelost (bijvoorbeeld het aantal vertegenwoordigers in het bestuur).

Een probleemanalyse houdt eigenlijk meteen een specificatie in van de belangrijkste belanghebbende partijen. Zonder de partijen te kennen is het namelijk moeilijk om extreme en meer gematigde standpunten te specificeren. Belanghebbenden of partijen kunnen zowel personen als organen of organisaties zijn. Personen vertegenwoordigen dan meestal organisaties of belangrijke posities daarin.

Macht, positie en belang

Na de specificatie van de beslisposities en de verschillende posities die belanghebbenden daarop kunnen innemen, dient de volgende stap in een strategische besluitvormingsanalyse te bestaan uit de specificatie van drie kenmerken voor elke belanghebbende met betrekking tot elk beslispositie. In de modellen wordt daarbij uitgegaan van numerieke inschattingen, maar voor een eigen analyse is dat niet per se noodzakelijk. Een voorbeeld van zo'n numerieke inschatting wordt in tabel 1 gegeven. Het voorbeeld komt uit een praktijk van een interim manager van W&S Transition- and Interimmanagement die een bedrijf in de Amsterdamse haven moest reorganiseren dat in economische moeilijkheden was geraakt. Het bedrijf had een sterke ideologische basis en diende, ter wille van haar eigen voortbestaan, meer projecten op bedrijfseconomische gronden te accepteren en te calculeren. Handhaving van de ideologische missie van het bedrijf was een sterk controverseel punt. Sommigen wilden de ideologische missie vrijwel geheel afschaffen, terwijl anderen die juist wilden blijven benadrukken. De centrale vraag naar de missie van het bedrijf werd door ons gespecificeerd als het percentage projecten dat het bedrijf nog op ideologische gronden mocht accepteren.

Tabel 1 Voorbeeld van een specificatie van een beslipunt en de macht, positie en het belang van belanghebbenden (issue: ideologische oriëntatie)

macht	positie	belang	belanghebbenden
0.15	70	0.2	ideologische fractie in Raad van Toezicht
0.15	10	0.3	economisch georiënteerde fractie in Raad van Toezicht
0.30	40	0.3	managing director
0.30	80	0.4	onderdirecteur
0.15	80	0.2	administrateur
0.15	90	0.3	projectleiders
0.30	30	0.3	managers commercieel georiënteerde afdeling
0.20	70	0.4	managers ideologisch georiënteerde afdeling
0.70	100	0.1	vakbeweging
0.40	80	0.1	gemeente Amsterdam
0.60	50	0.4	ondernemingsraad
0.80	10	0.9	interim manager
0.10	50	0.2	accountant
1.00	10	0.9	voorzitter Raad van Toezicht
0.10	0	0.2	concurrenten

Positie: Percentage projecten met een ideologische lading

De tweede kolom in tabel 1 geeft de *positie* van de verschillende belanghebbenden op dit beslipunt aan. De range loopt van 0% voor de concurrentie tot 100% voor de vakbeweging. De interim manager, de voorzitter van de Raad van Toezicht en de economisch georiënteerde fractie in die Raad nemen de vrij radicale positie van 10% in. Er zijn echter diverse andere tussenstandpunten.

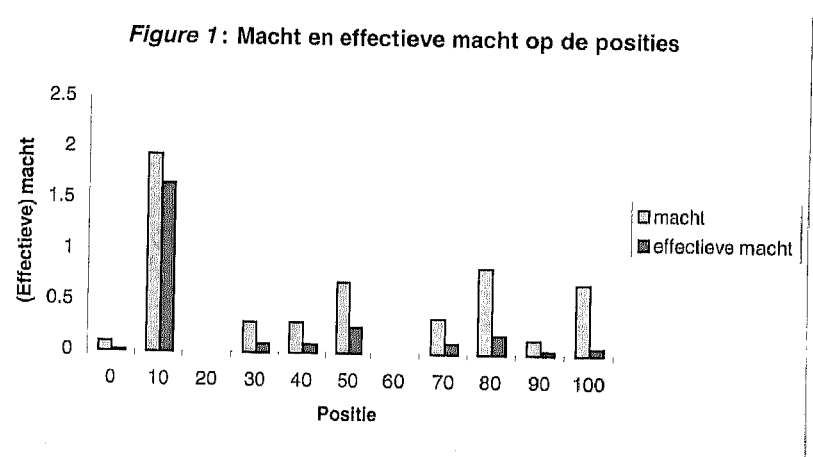
De belangen van de belanghebbenden komen niet alleen tot uitdrukking in de positie die zij innemen met betrekking tot het gewenste besluit, maar ook in de mate waarin zij in het beslipunt zijn geïnteresseerd. Dit wordt aangeduid met het *belang* van het beslipunt voor de belanghebbende. Het belang geeft aan in hoeverre belanghebbenden bereid zijn zich in te zetten om hun positie gerealiseerd te krijgen. Raakt het beslipunt nauwelijks wezenlijke belangen van de belanghebbende, dan zal hij weinig moeite doen, zich nauwelijks inzetten en zal hij ook snel bereid zijn compromissen te sluiten. Bij beslipunten die voor hem heel belangrijk zijn omdat wezenlijke belangen op het spel staan zal dit juist omgekeerd zijn: hij zal zich sterk inzetten en weinig compromisbereidheid vertonen. In de tabel is het belang uitgedrukt op een schaal van 0 (niet gerelateerd aan de eigen belangen) tot 1 (de belanghebbende is bereid zich tot het uiterste in te zetten). De interim manager is aangetrokken om het bedrijf economisch weer gezond te maken. Het succes van zijn opdracht hangt sterk af van zijn succes op dit beslipunt, dus hij heeft een hoog belang hierbij. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft de interim manager aangetrokken en zich sterk gemaakt voor een economisch gezondere basis van het bedrijf. Ook voor hem is succes op dit issue van groot belang. Mislukking kost hem waarschijnlijk ook het voorzitterschap. De anderen nemen wel andere posities in, maar zijn hier toch minder sterk aan geëmmiteerd.

In de literatuur en in de praktijk wordt vaak over het hoofd gezien dat het de *combinatie* van positie en belang is die bepalend is voor het gedrag van belanghebbenden in besluitvormingssituaties. En het is de combinatie die vanuit de beloningsstructuur

(*incentive structure*) van belanghebbenden wordt gegenereerd. Men maakt essentiële mis-schattingen wanneer men een van deze twee buiten beschouwing laat; in de praktijk is het vaak het belang dat over het hoofd wordt gezien.

Het derde element is de *macht* van belanghebbenden om de uitkomst van beslipunten mede te bepalen. Het gaat hier om een potentie, niet om de uitoefening daarvan. Macht wordt natuurlijk primair bepaald door formele beslismacht. Wanneer een persoon of een orgaan de uiteindelijke beslissing kan nemen, geeft dat veel macht. Toch zullen de uiteindelijke beslissers die beslissing niet nemen zonder rekening te houden met de belangen van andere belanghebbenden. Als zij die zouden verwaarlozen, zou dat het draagvlak onder de beslissing sterk verminderen en, zeker bij herhaalde verwaarlozing, verzet en onrust oproepen die de eigen legitimiteit sterk ondergraven. Daarnaast hebben de uiteindelijke beslissers vaak weinig verstand van zaken en zullen zij afgaan op advies van terzake deskundigen die zelf veelal ook sterk belanghebbend zijn. Tenslotte zijn de uiteindelijke beslissers vaak ook van anderen afhankelijk in de uitvoering, bijvoorbeeld voor de (mede)financiering van projecten en een loyale uitvoering. Andere bronnen van macht zijn dan ook exclusieve expertise en informatie, financiële hulpbronnen of mankracht die men kan mobiliseren. Effectieve aanwending van deze bronnen vereist tevens een uitgebreid sociaal netwerk waardoor de belanghebbende direct of indirect toegang heeft tot besluitvormers en tijdig kan interveniëren. Om de belanghebbenden te schalen op macht, dient men dus appels en peren bij elkaar op te tellen. Toch zijn deskundigen vaak in staat een dergelijke inschatting te maken. Hierbij wordt veelal eerst de score van 1 aan de machtigste belanghebbende gegeven en de andere scores daaraan gerelateerd. Hierbij wordt additiviteit verondersteld. Dus als twee belanghebbenden een coalitie sluiten, kan hun gezamenlijke macht vergeleken worden met die van een andere en op grond daarvan bepaald worden of zij samen al dan niet sterker zijn. Wanneer men zelf een dergelijke inschaling maakt is het van belang dergelijke vergelijkingen te maken voor een groot aantal combinaties van belanghebbenden (een groot aantal tegenover elkaar staande coalities).

Macht en belang samen bepalen de *effectieve macht* van belanghebbenden. Belang kan dan ook gezien worden als de fractie van de (potentiële) macht die een belanghebbende zal inzetten om zijn positie te verwezenlijken. Vaak wordt al veel inzicht in de besluitvormingssituatie verkregen door na te gaan hoe de (effectieve) macht over de posities is verdeeld. Figuur 1 geeft dit aan voor de gegevens uit tabel 1.



Twee zaken vallen onmiddellijk in het oog: er is veel (effectieve) macht geconcentreerd rond de 10% en op die positie wordt ook vrijwel alle macht geëffectueerd. Dat laatste geldt juist niet aan de andere kant van het continuüm. Daar wordt maar weinig van de macht gemobiliseerd. Dit geeft al meteen een belangrijk inzicht, namelijk dat de strategie in elk geval niet sterk confronterend moet zijn omdat dan het gevaar bestaat dat de andere zijde geactiveerd en gemobiliseerd wordt. Als dat hier zou gebeuren zouden we tevens een sterk gepolariseerde verdeling van de effectieve macht over het continuüm hebben. Dat zijn vaak moeilijk oplosbare problemen (in tegenstelling tot problemen waar de verdeling van de effectieve macht als een belvorm (unimodaal) over het continuüm is verdeeld).

Processen en strategieën

De dynamiek in de besluitvorming komt vooral tot stand omdat belanghebbenden proberen de uitkomst van de besluitvorming zo dicht mogelijk bij de eigen positie te krijgen. Het meest directe aanknopingspunt daarvoor is de positie van de andere belanghebbenden: is het mogelijk om die posities in de richting van de eigen positie te veranderen zodat er een zo sterk mogelijke coalitie rond de eigen positie ontstaat? Als dat redelijk lukt, is ook de kans maximaal dat de uiteindelijke beslissers een besluit nemen waarin de eigen positie goed is terug te vinden. Kenmerkend voor besluitvorming is dat niet alleen één belanghebbende dat doet, maar allemaal, waardoor tegengestelde krachten ontstaan en de mogelijkheid bestaat dat een belanghebbende de coalitie achter zijn positie eerder ziet afkalven dan versterken en zelfs zijn eigen positie als onhoudbaar wil of moet opgeven terwijl hij het omgekeerde probeert te bereiken.

Er zijn drie hoofdprocessen waardoor een belanghebbende zijn positie verandert: hij laat zich *overtuigen*, hij voelt zich er min of meer toe gedwongen door *uitdagingen* van zijn positie door anderen, of hij is bereid een andere positie in te nemen als tegenprestatie voor een voor hem gunstige verschuiving van andermans positie op een ander beslis-punt (*uitruil*). Bij overtuigings- en uitdagingsprocessen is in principe maar één beslis-punt betrokken, bij uitruil zijn altijd meer beslis-punten betrokken. Wij behandelen daarom overtuigings- en uitdagingsprocessen eerst. Deze drie processen zijn tegelijkertijd aanknopingspunten voor individuele strategieën en wij zullen de processen in de komende deelparagrafen vanuit beide gezichtspunten benaderen.

Overtuigingsprocessen en -strategieën

Bij overtuigingsprocessen speelt informatie een hoofdrol. Overtuigingsprocessen en -strategieën worden dan ook wel aangeduid met '*management of meaning*'. Zoals wij al eerder hebben gesteld, zijn positie en belang van belanghebbenden verbonden met hun beloningsstructuur. Naarmate een beslis-punt directer verbonden is met centrale doelen die een belanghebbende nastreeft en naarmate de uitkomst van het beslis-punt een belangrijkere conditie is voor het bereiken van zijn doelen, des te groter is het belang van het beslis-punt voor hem. De positie die hij inzake het beslis-punt inneemt, komt overeen met die uitkomst van de beslissing die hij ziet als optimaal voor zijn doelbereiking. Om welke doelen het gaat, doet er niet toe. Het kunnen doelen zijn vanuit de organisatie die hij vertegenwoordigt of persoonlijke doelen, als macht, aanzien en geld of een combinatie van beide. Essentieel is de eigen perceptie van belang en meest gunstige uitkomst (positie) in termen van die achterliggende doelen. Nieuwe informatie kan die perceptie van belang en meest gunstige uitkomst drastisch veranderen. Het moet dan wel om nieuwe informatie gaan die door de belanghebbende als betrouwbaar wordt gepercipieerd en

derhalve als relevant in eigen denken wordt geaccepteerd. Er zijn twee condities aan te wijzen waaronder de slaagkans van overtuigingsstrategieën groter is.

Ten eerste werken overtuigingsstrategieën over het algemeen beter in een vroeg stadium van de besluitvorming. Naarmate de besluitvorming vordert hebben ingenomen posities de neiging zich te fixeren. Aan het begin van het proces hebben belanghebbenden vaak nog geen uitgekristalliseerde gedachten over de binding tussen het beslis-punt en hun doeleinden. Zij staan dan relatief open voor informatie die die binding verbijzondert.

Ten tweede dient de informatie geaccepteerd te worden als relevant en overtuigend. Hiertoe dient een belangrijke mate van vertrouwen in de verschaffer van de informatie te bestaan. Dat vertrouwen zal groter zijn naarmate die verschaffer in het verleden betrouwbaar is gebleken en er ook voor de verschaffer in de toekomst nadelen zijn te verwachten van verkeerde informatie. Deze '*shadow of the future*' werkt sterker naarmate de verschaffer bij verkeerde informatie niet alleen zijn reputatie bij de belanghebbende maar ook bij anderen verliest. Ook zal het wantrouwen minder zijn als de informatie minder gerelateerd is met sterke belangen van de verschaffer. Deze vertrouwenscondities komen eerder voor onder relatief gelijkgestemden en tussen belanghebbenden die ook in andere contexten met elkaar omgaan dan onder belanghebbenden die steeds tegengestelde belangen hebben. Daarnaast hechten belanghebbenden veelal meer waarde aan de mening van machtingen, terwijl machtige belanghebbenden eerder geneigd zijn naar elkaar te luisteren dan naar personen die aanzienlijk lager in de hiërarchie staan. Bij sterk gepolariseerde beslis-punten (zie figuur 1) en grote machtsverschillen werken vertrouwensstrategieën daarom over het algemeen niet of slechts in beperkte mate. Schending van vertrouwen beperkt de toekomstige effectiviteit van vertrouwensstrategieën sterk. Dit is niet alleen voor het eigen gedrag een belangrijke richtlijn, maar kan ook naar anderen volstrekt duidelijk worden gemaakt, waardoor bij hen de neiging tot de verschaffing van verkeerde of halve informatie zal afnemen.

Bij overtuigingsstrategieën is het verder van belang rekening te houden met het feit dat mensen in twee opzichten bijziend (*myopic*) neigen te zijn. Ten eerste wegen korte-termijndoelen en kosten over het algemeen zwaarder dan lange-termijndoelen en kosten, anders zou niemand meer roken en zou er geen verplichte pensioenregeling nodig zijn. Ten tweede zien personen verschillen rond de eigen positie veel scherper dan verschillen in tegenovergestelde posities. Hierdoor kunnen toch grote vertrouwenscrises in eigen huis ontstaan rond wat buitenstaanders peulenschillen zouden noemen.

Uitdagingsprocessen en -strategieën

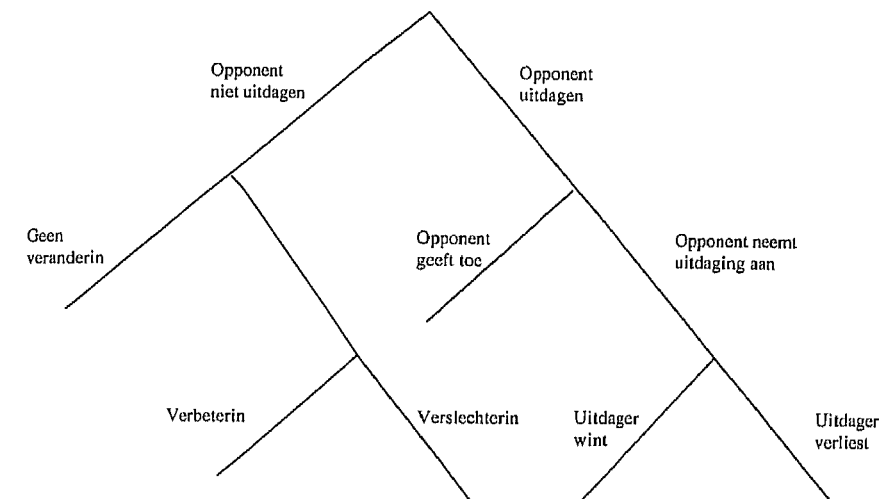
Bij uitdagingsstrategieën spelen verschillen in macht en belang een grote rol. Naarmate het belang in een beslis-punt minder is en er een duidelijker overwicht bestaat voor een andere positie, zal een belanghebbende eerder geneigd zijn om zijn positie op te geven. Hij bespaart zich zo onnodige, slechts marginaal aan eigen belangen gerelateerde, inspanningen en verstoorde verhoudingen die in de toekomst schadelijk kunnen uitpakken. Bij uitdagingsstrategieën gaat het dan ook meer om krachtmetingen dan om argumenten. Naarmate het belang van de tegenstander kleiner is zal die eerder zijn positie opgeven, naarmate de steun voor de eigen positie ten opzichte van de steun voor de positie van de ander groter is, zal een krachtmeting eerder in eigen voordeel uitpakken. In de computersimulatie bepalen voornamelijk deze twee aspecten welke belanghebbende welke andere zal uitdagen of niet (zie figuur 2). Elk van de belanghebbenden maakt die afweging tegenover elk van de andere belanghebbenden. Op grond daarvan heeft een ieder een set kaarten in handen van uitdagingen die verkregen en gedaan zijn. De beste

kaart moet dan worden getrokken. Vaak is het resultaat daarvan dat enkele belanghebbenden hun posities aanpassen. Dit creëert een nieuwe besluitvormingssituatie (iteratie in het computer simulatiemodel). In die situatie maken de belanghebbenden weer diezelfde afweging en dagen sommigen uit. Dit gaat zo door tot er een evenwicht is bereikt, dat wil zeggen niemand meer (substantieel) van positie verandert of iedereen dezelfde positie inneemt. Dat laatste komt niet vaak voor, maar wel bij het voorbeeld van tabel 1. Tabel 2 laat zien hoe zich de besluitvorming ontwikkelt inzake de ideologische oriëntatie van het bedrijf. De eerste kolom geeft de posities zoals die zijn verkregen van de deskundige en zijn weergegeven in tabel 1. De tweede kolom laat zien dat (in de computer) sommige belanghebbenden hun positie hebben moeten bijstellen op grond van uitdagingen van anderen. Vrijwel alle bewegingen gaan in de richting van de 10%. Na de eerste ronde of iteratie is de steun voor dat standpunt dan ook drastisch verhoogd, resulterend in een nog sterkere beweging in die richting. In ronde 4 hebben uiteindelijk alle belanghebbenden dat standpunt ingenomen. In de werkelijkheid bleek er inderdaad consensus te groeien voor dit standpunt, hoewel het in het begin zeer controversieel was.

Voor het succes van uitdagingstrategieën is het van belang drie elementen expliciet in de eigen besluitvorming mee te nemen. De eerste betreft de keuze van de eigen positie die men in het begin van het besluitvormingsproces inneemt. Leidt een extreme positie tot een beter resultaat (in termen van de uitkomst dicht bij mijn positie of in termen van draagvlak) of is dit juist het geval voor een minder extreme positie? Hetzelfde geldt voor het belang dat ik in het beslispunt toon. Kan ik er beter met mijn volle gewicht in gaan of mij juist een beetje afzijdig en weinig geïnvolveerd opstellen? Als besluitvormingsprocessen monotoon zouden verlopen dan zou een extremere positie en een grotere inzet altijd moeten leiden tot een beter resultaat, maar dat is niet zo. De voornaamste reden is dat personen anders reageren in verliessituaties dan in een winstsituaties. In verliessituaties zijn personen vaak veel meer geneigd risico's te nemen dan in winstsituaties. In winstsituaties zijn zij juist risicomijdend. Wanneer ik door een extreme positie en een hoge inzet de tegenstanders op een sterk verlies zet, dan zijn zij geneigd meer risico's te nemen en zich ook sterker in te zetten. Het gevolg daarvan kan dan ook zijn dat ik juist steun voor mijn standpunt kwijt raak en een slechtere uitkomst moet accepteren. Deze effecten zijn ook in het simulatiemodel meegenomen en kunnen dan ook goed worden doorgerekend. Wanneer bijvoorbeeld de interim manager in het voorbeeld van tabel 1 een positie van 0% zou innemen, is de uitkomst nog steeds 10%, maar die wordt wel pas bereikt na zes rondes, met een groter conflictgehalte en gezichtsverlies voor de interim manager omdat die in de vijfde ronde terug moet van 0 naar 10% (in de computer).

Naast een expliciete afweging van de eigen positie en de eigen inzet is het van belang expliciet de succeschansen van uitdagingen aan anderen in overweging te nemen. Wanneer men in een extreme minderheidspositie zit, heeft men de neiging zijn eigen kansen te onderschatten (en derhalve minder uitdagingen te doen), juist om dezelfde reden als hierboven: men denkt dat de belanghebbenden in een comfortabele uitgangspositie, dicht bij de verwachte uitkomst, net zo risico-accepterend zijn als zijzelf. Omdat zij zich echter in een winstsituatie wanen, laten zij zich veel gemakkelijker overvallen en doen zelf weinig uitdagingen aan anderen. Het gevolg daarvan kan onverwachts grote winst zijn. Dit soort mispercepties zijn expliciet in het simulatiemodel meegenomen. Het simulatiemodel geeft dan ook goed inzicht in de waarschijnlijke mispercepties van belanghebbenden en hun effect op de uitkomst van de beslissing. Herhaaldelijk blijken deze mispercepties daadwerkelijk op te treden en vergroot een inzicht daarin de eigen succeschansen aanzienlijk.

Figuur 2: Het uitdagingproces



Bron: Bueno de Mesquita *et al.* 1994

Tabel 2 Voorbeeld van verloop van uitdagingproces (computersimulatie)

Posities in besluitvormingsronden					Belanghebbenden
initieel	ronde 1	ronde 2	ronde 3	ronde 4	
70	10	10	10	10	ideologische fractie in Raad van Toezicht
10	16	10	10	10	economisch georiënteerde fractie in RvT
40	10	10	10	10	managing director
80	80	10	10	10	onderdirecteur
80	35	10	10	10	administrateur
90	90	77	10	10	projectleiders
30	10	10	10	10	managers commercieel georiënteerde afd.
70	70	10	10	10	managers ideologisch georiënteerde afd.
100	100	100	40	12	vakbeweging
80	35	10	10	10	gemeente Amsterdam
50	10	10	10	10	ondernemingsraad
10	10	10	10	10	interim manager
50	10	10	10	10	accountant
10	10	10	10	10	voorzitter Raad van Toezicht
0	2	10	10	10	concurrenten

Tabel 3 Ruilmogelijkheden in termen van posities op beslispunten

		Beslispunt 2	
		Links	Rechts
Beslispunt 1	Links	A	B
	Rechts	C	D

Ruilprocessen en -strategieën

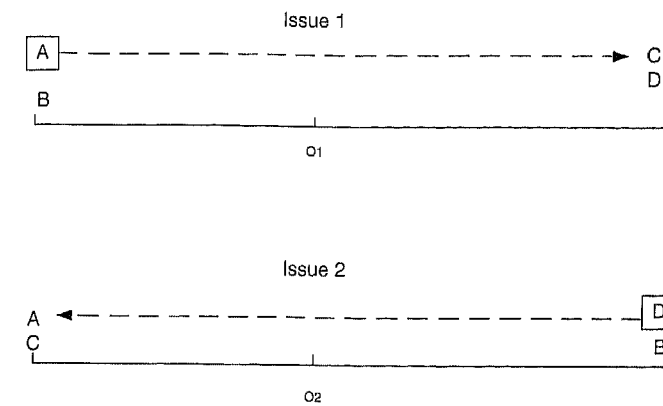
Bij ruilprocessen spelen belangentegenstellingen een grote rol. Belangentegenstellingen uiten zich in een combinatie van fundamentele verschillen in posities en belang over verschillende beslispunten. Terwijl overtuigingsstrategieën juist werken onder relatief gelijkgezinden, is bij ruil juist de meeste winst te behalen bij belanghebbenden (1) die tegengestelde posities hebben op beslispunten én (2) waarvan de één een groot belang heeft in beslispunten die voor de ander van ondergeschikt belang zijn, terwijl de ander juist een ondergeschikt belang heeft in wezenlijke beslispunten van de één. Mensen zijn geneigd de ruilmogelijkheden aanzienlijk te onderschatten, maar de grootste winst is toch te behalen in de zojuist beschreven situatie. Zodra echter twee belanghebbenden verschillende posities hebben op twee beslispunten én een andere verhouding in belang tussen die twee beslispunten, kunnen zij al ruilen en er samen beter op worden.

In termen van de posities zijn de belangrijkste ruilmogelijkheden beschreven in tabel 3.³ De belangrijkste ruilmogelijkheden liggen tussen belanghebbenden die op beide beslispunten tegenovergestelde posities innemen, d.w.z. posities die aan weerszijden van de verwachte uitkomsten liggen. Wij onderscheiden dan vier groepen belanghebbenden. Groep A heeft op beide issues een positie ter linker zijde van de verwachte uitkomsten, groep D heeft op beide issues een positie ter rechterzijde van de verwachte uitkomsten. Zij hebben dus op beide issues tegenovergestelde posities en zijn daarom mogelijke ruilpartners. Ditzelfde geldt voor belanghebbenden uit de groepen B en C. Omdat A en B op het eerste issue een gelijke positie hebben, kunnen deze groepen niet ruilen. A en C kunnen niet ruilen omdat zij een gelijke positie op het tweede issue hebben. Soortgelijke redeneringen gelden voor de groepen C en D respectievelijk B en D.

Belanghebbenden uit twee groepen met tegengestelde posities hebben alleen voordeel bij een ruil, wanneer de verhouding van hun belang bij de twee issues ongelijk is. Een uitruil is dan voor beiden voordelig, maar heeft ook neveneffecten voor de anderen. Dit is duidelijk te zien in figuur 3. Wanneer een belanghebbende uit groep D ten opzichte van een belanghebbende uit groep A relatief meer belang heeft bij issue 1 dan bij issue 2, dan is issue 1 de vraagissue voor D en het aanbodissue voor A. Een ruil houdt dan in dat A bereid is zijn positie (standpunt) op issue 1 te verschuiven in de richting van D, terwijl D dat doet op issue 2. Zij schuiven nu beiden op beide issues weg van B in de richting van C. B wordt dus als het ware dubbel gestraft, C dubbel beloond, terwijl zij beiden niet bij de ruil betrokken zijn. Zou issue 1 de vraagissue voor A zijn geweest, dan zou C dubbel worden gestraft en B dubbel beloond.

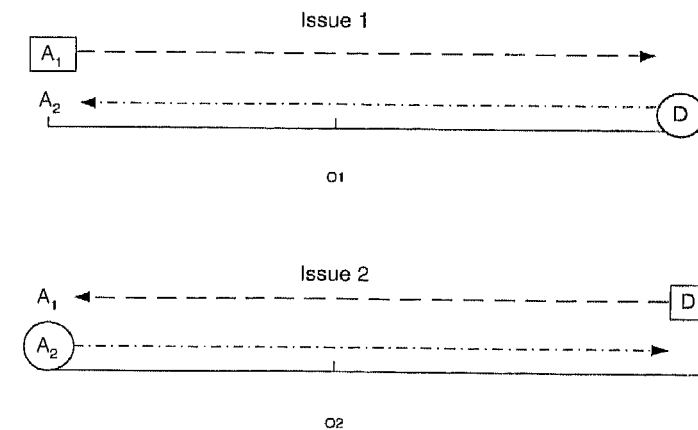
³ De analyses in tabel 3 en de figuren 3 en 4 zijn vooral gebaseerd op het volgende jaar te verschijnen proefschrift van Marcel van Assen.

Figuur 3: Effecten van ruilen voor derden



Ruilen kunnen ook bedreigend zijn voor de interne groepscohesie. Deze bedreiging ontstaat wanneer leden in een groep verschillen in de prioriteit die zij aan beslispunten geven. Laten we weer twee groepen bekijken die kunnen ruilen, bijvoorbeeld A en D. Als een lid uit groep A (stel A1) beslispunt 2 relatief belangrijker vindt dan leden uit groep D en een ander lid uit groep A (stel A2) beslispunt 1, dan kan D ernstige verdeeldheid zaaien in groep A. Voor A1 is beslispunt 1 dan zijn aanbodissue waarop hij bereid is een positie dicht bij D in te nemen, terwijl A2 juist zijn standpunt op beslispunt 1 wil vasthouden en bereid is op issue 2 een positie dicht bij D in te nemen. Als D met beide leden uit groep A tot een ruil zou komen, is het effect daarvan dat D weliswaar op beide issues opschuift in de richting van A, maar dat A1 en A2 nu op beide issues een andere stempositie innemen (zie figuur 4).

Figuur 4: Effecten van verschillen in prioritering binnen groepen



Effect na dubbele uitruil: A1 en A2 verschillen van positie op beide issues

Bij ruilprocessen zijn er vooral drie elementen die expliciet bij de eigen opstelling moeten worden overwogen. Het eerste element is de vraag welke beslispunten men in de ruil wil betrekken. Vanzelfsprekend kan men dit niet altijd alleen bepalen, maar er zijn wel degelijk vaak situaties waarin dit wel kan, bijvoorbeeld via de volgorde waarin men de verschillende beslispunten afhandelt. Het tweede element is het wisselgeld dat men doelbewust inbouwt in de keuze van zijn eigen posities op de beslispunten. Dat wisselgeld zal men vooral zoeken in de minder belangrijke beslispunten, zodat men daar wat kan weggeven. Men moet hierbij natuurlijk wel voor ogen houden dat extreme posities extremiteit bij de tegenpartij kan oproepen, waardoor men er per saldo niets mee opschiet en men onnodige spanningen oproept. Het derde is de keuze van de eigen prioritering tussen de beslispunten, de verdeling van het belang over de beslispunten dat men laat zien. Ook hier moet men een evenwicht zoeken. Toont men te veel belang in de eigen belangrijke beslispunten, dan zal men veel moeten toegeven op ander beslispunten om anderen mee te krijgen (het is een vrij algemeen geldende wet in sociale relaties dat de persoon die het meeste belang bij een relatie heeft, kwetsbaar is voor uitbuiting). Toont men te weinig belang, dan wordt de eigen positie en het belang daarin door de anderen niet onderkend, hetgeen anderen de mogelijkheid geeft de beslissing af te blazen en de status quo te handhaven. Laat men te snel merken dat men in de minder belangrijke beslispunten niet echt is geïnteresseerd dan wordt verschuiving van de eigen positie op zo'n beslispunt niet gezien als een wezenlijke concessie waar wat tegenover moet staan.

Een voorbeeld van een gecombineerde strategie

Tabel 4 geeft een voorbeeld hoe verschillende strategieën gecombineerd kunnen worden om te bepalen welke beslispunten het beste in de ruil kunnen worden meegenomen. Het voorbeeld is ontleend aan een toepassing in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden.

Tabel 4 Effecten van verschillende strategieën in onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden

	Hoofd- beslispunt	Garantie	Ruil- beslispunt	Alternatief ruilbeslispunt	Keuze
Voorkeur	100	60	50	0	100
Uitkomst voor ruil, geen optimalisering	40	75	70	100	70
Uitdaging bij hoofdbeslis- punt, rest via ruil	70	70,75	70	50	70,100
Beste ruil met eerste drie beslispunten	100	63,75	70	geen oplossing	100
Ruil zonder alternatief ruilbeslispunt	100	68,75	70	geen oplossing	81,100
Ruil zonder keuze	100	70,75	70	40	100
Alle issues in ruil	100	70,75	70	40	86

Vet: buiten de ruiloplossing

Onderstreep: geen meerderheid in ruiloplossing

Cursief: unanieme aanvaarding

Normaal: meerderheid, inclusief grootste fractie

Dubbel cijfer: meerderheid voor eerste, exclusief de grootste fractie

Het hoofdpunt betrof verandering in de systematiek van uitkeringen. In de rij 'voorkeur' staat de uitkomst die de opdrachtgever wenste te bereiken. De opdrachtgever wenste de nieuwe grondslag volledig in te voeren voor werknemers onder een bepaalde leeftijd. De andere partijen wensten de nieuwe grondslag uitsluitend voor nieuwe medewerkers (schaalwaarde 70) of in het geheel niet in te voeren (schaalwaarde 0). Beide posities betekenden ernstig uitstel of afstel. Een tweede belangrijk punt onder de nieuwe grondslag betrof een zekere mate van keuzevrijheid voor de werknemers. De opdrachtgever was voor een ruime keuzevrijheid (standpunt 100), de andere partijen wilden die meer of minder inperken of in het geheel niet invoceren (standpunt 0). Belangrijke twistpunten waren daarnaast garanties aan de werknemers inzake de hoogte van de uitkeringen (hoe hoger de score, des te hoger de garantie) en een beslispunt inzake de hoogte van een andere uitkering, in de tabel opgenomen als het 'ruilbeslispunt'. Deze laatste werd door de opdrachtgever uitdrukkelijk als wisselgeld gezien. Een externe deskundige raadde aan eventueel nog een alternatief beslispunt op tafel te leggen wanneer het wisselgeld op de andere uitkering onvoldoende zou zijn (in de tabel opgenomen als het 'alternatief ruilbeslispunt'). Dit zou erg riskant zijn omdat elke concessie op dit punt veel geld zou kosten. Bovendien kwamen beslissingen over dit punt meestal in een andere context aan de orde. Het standpunt van de opdrachtgever was op dit beslispunt 0 (geen verandering), tegenover 100 van alle partijen (resultierend in een grote extra uitkering). De opdrachtgever wilde niet alleen een uitkomst van de besluitvorming waarin zijn standpunten zo goed mogelijk tot hun recht kwamen, maar ook en bovenal een uitkomst met een breed draagvlak.

De rij 'uitkomst vóór ruil, geen optimalisering' geeft de door de computer voorspelde uitkomsten, wanneer over alle beslispunten afzonderlijk besloten zou worden zonder optimalisering onzerzijds ter wille van een groter draagvlak of 'betere' uitkomsten voor de opdrachtgever. De voorspelde uitkomst op het hoofdbeslispunt komt neer op een geheel afstel van de nieuwe grondslag of op zijn hoogst een invoering daarvan op lange termijn. Ook de uitkomsten op de andere beslispunten liggen zeer ver af van de standpunten van de opdrachtgever. Onder dit scenario kan hij dan ook maar beter niet het besluitvormingsproces opstarten dan wel het besluitvormingsproces onmiddellijk stoppen.

De rij 'uitdaging bij hoofdbeslispunt, de rest via ruil' geeft de resultaten van een besluitvormingsproces waarin de opdrachtgever eerst zoveel mogelijk het hoofdbeslispunt wil binnenhalen om vervolgens de andere beslispunten in een ruilproces af te handelen. Met optimalisering onzerzijds geeft de computer een voorspelde uitkomst van 70, dus invoering van de nieuwe grondslag voor alle nieuwe medewerkers. Die optimalisering bestond hierin dat de opdrachtgever zorgvuldig zijn belang moest kiezen en bepaalde uitdagingen kon doen die de computer aangaf als uitdagingen die hij waarschijnlijk over het hoofd zou zien (en inderdaad verrassend voor hem waren). Het ruilproces over de andere vier beslispunten is niet erg bemoedigend. Geen van de voorspellingen komt overeen met zijn standpunten. Hij moet veel weggeven om iets binnen te halen op het 'alternatieve ruilbeslispunt' waaraan hij een hoog belang toekent wegens de hoge kosten die daarmee zijn gemoeid. Zelfs dan moet hij daar een grote concessie doen.

De daarop volgende rij 'beste ruil met eerste drie beslispunten' geeft een strategie waarmee de opdrachtgever zowel draagvlak als uitkomsten dicht bij zijn eigen standpunten bereikt. In deze oplossing wordt het beslispunt 'alternatief ruilbeslispunt' buiten de besluitvorming gehouden. In isolement is dit beslispunt niet op te lossen en aangezien de opdrachtgever zelf het punt overwoog in te brengen kan hij dit erbuiten houden. Het belangrijkste argument daarvoor is het feit dat dit in een ander kader dient te wor-

den besloten. Het beslispunt 'keuze' wordt naar achteren geschoven, omdat het het enige niet-financiële beslispunt is. Bovendien kan daar pas goed over worden gepraat wanneer de uitkomsten op de andere beslispunten bekend zijn. Met een goede uitdagingstrategie kan de uitkomst in isolement met een brede steun op het standpunt van de opdrachtgever worden gebracht. De resterende, eerste drie beslispunten blijken nu in een ruilstrategie wel te leiden tot een groot draagvlak onder uitkomsten die dicht bij die van de opdrachtgever liggen.

In de laatste rijen van de tabel staan nog alternatieve strategieën waarin meer issues in de ruil worden betrokken. Al deze alternatieven geven slechtere uitkomsten dan die in de rij 'beste ruil met eerste drie beslispunten'. Die strategie is dan ook door ons aanbevolen en door de opdrachtgever met succes uitgevoerd.

Verandering van besluitvormingscontext

De overtuigings-, uitdagings- en ruilstrategieën gaan alle drie uit van een gegeven besluitvormingscontext. Deze context komt overeen met de specificatie van het beslispunt of de beslispunten en de belanghebbenden met hun macht, positie en belang. Wanneer geen van de strategieën effectief is en de beslispunten van wezenlijk belang zijn, kan een belanghebbende zich afvragen of hij de context zelf zou kunnen veranderen voor een betere bereiking van zijn doelen. Belanghebbenden zijn geneigd die vraag des te pregnanter te stellen indien zij er keer op keer niet in slagen om hun doeleinden te bereiken of indien de besluitvorming herhaaldelijk blijft steken in fundamentele contro-verses. De hierboven behandelde benadering geeft direct richting aan de vraag hoe zo'n verandering in de context is te bewerkstelligen.

Omdat de context in feite wordt vastgelegd door de belanghebbenden met hun macht, positie en belang (dan ligt de uitkomst al voor 85 tot 90 procent vast), kunnen strategieën om de besluitvormingscontext te veranderen het beste worden geëvalueerd op hun waarschijnlijke effecten op de verdeling van die drie variabelen. De combinatie van positie en belang van belanghebbenden is verbonden met de beloningsstructuur van die belanghebbenden. Veranderingen in beloningsstructuren is dan ook het aanknopingspunt om fundamentele veranderingen in positie en belang van bepaalde belanghebbenden te bewerkstelligen. Wanneer bijvoorbeeld de medewerking van boeren essentieel is voor een goed mestbeleid en zij niet bereid zijn dit vrijwillig te doen of zich bij bepaalde maatregelen neer te leggen, kunnen hun positie en belang worden beïnvloed door via een heffingsbeleid hun korte termijn economische doeleinden te verschuiven in de richting van een milieuvriendelijkere bedrijfsvoering. Dit leidt dan tot een andere stellingname van de boeren bij beslissingen over het mestbeleid.

Een belangrijk deel van de machtsverdeling over belanghebbenden vloeit voort uit institutionele regelingen. Langdurige deprivatie van bepaalde belanghebbenden leidt dan ook vaak tot een roep tot institutionele verandering, bijvoorbeeld via verandering van de samenstelling van organen en adviescommissies, verandering van bevoegdheden tussen organen, uitbreiding of vermindering van beroepsmogelijkheden. Verandering van institutionele regelingen en gewoonten is dan ook een van de belangrijkste aanknopingspunten om de machtsverdeling over belanghebbenden te veranderen. Daarnaast kunnen informele machtsbronnen worden vergroot of verkleind. Men kan daarbij denken aan allianties, overnames en zelfs fusies, waardoor het machtsverevenwicht aanzienlijk in de eigen richting kan worden verschoven.

Conclusies

Hierboven hebben wij laten zien dat een goede probleemanalyse in hoofdbeslispunten in combinatie met een goede inschatting van het krachtenveld (belanghebbenden met hun macht, positie en belang op de beslispunten) vérgaande inzichten geeft in het besluitvormingsproces. Deze inzichten betreffen de uitkomsten, maar ook de mate van conflict en het draagvlak achter de uitkomsten. Deze inzichten worden verkregen door een systematische analyse van problemen in hoofdbeslispunten, een systematische ondervraging van experts en computersimulatie met elkaar te verbinden. In die simulatiemodellen worden niet alle aspecten van de besluitvorming gerepresenteerd, maar bewust alleen de hoofdprocessen waarmee verschillen in posities en belangen geacommodeerd worden in voor allen geldige beslissingen. In onze ogen gaat het daarbij om drie hoofdprocessen: overtuiging, uitdaging en ruil. Bij overtuiging speelt geloofwaardigheid en vertrouwen een grote rol. Deze bestaat vooral onder belanghebbenden die niet lijnrecht tegenover elkaar staan, tussen belanghebbenden waartussen machtsverschillen overbrugbaar zijn en in situaties waarin meningen nog moeten rijpen. Bij uitdaging wordt juist gebruik gemaakt van machtsverschillen en worden deze bewust gebruikt om belanghebbenden op één lijn te krijgen. Bij ruil gaat het om grote belangentegenstellingen, niet alleen tussen posities die belanghebbenden innemen, maar ook in hun prioritering van beslispunten.

Op grond van de drie hoofdprocessen en de inzichten die de combinatie van expert-onderzoek en computersimulatie levert, kunnen strategische inzichten worden verkregen om de eigen positie beter te verwezenlijken, maar ook om het draagvlak achter beslissingen te vergroten. Bij uitdaging liggen die inzichten in de effecten van een vergrote of geringere inzet, in de keuze van een al dan niet extremere positie en in de signalering van vaak voorkomende mispercepties, omdat verschillen in risico-acceptatie vaak over het hoofd worden gezien. Bij ruil liggen de inzichten in de effecten van het al dan niet meenemen van beslispunten in de uitruil, in de keuze van het wisselgeld en in de prioritering over de beslispunten. Op grond hiervan kunnen wij concluderen dat de gedrags- en maatschappijwetenschappen sinds het begin van de jaren 80 fundamenteel nieuwe inzichten in collectieve besluitvorming hebben geleverd. De aandacht in de gedrags- en maatschappijwetenschappen is dan ook verschoven van vragen van machtsverschillen naar verschillen in maatschappelijke effecten van die machtsverschillen. Deze zijn afhankelijk van de context waarin zij optreden. Het is de combinatie van macht over posities en de verschillen in inzet van belanghebbenden die gezamenlijk die context bepalen.

De hier gepresenteerde benadering is de experimentele fase duidelijk voorbij. Het team rond Bueno de Mesquita en de Nederlandse groep hebben inmiddels bij elkaar meer dan 6000 beslissingen geanalyseerd. In de Verenigde Staten lagen deze toepassingen in eerste instantie op het gebied van de buitenlandse politiek, maar het accent is nu duidelijk verschoven richting bedrijfsleven. In Nederland wordt de methode toegepast door verschillende ministeries, grote gemeenten en grote bedrijven bij strategisch moeilijke en belangrijke beslissingen. Keer op keer geven de opdrachtgevers aan dat zij veel extra inzichten via de methode verkrijgen en hun doeleinden beter hebben kunnen realiseren. Veel opdrachtgevers komen dan ook terug voor nieuwe toepassingen. NWO heeft dit jaar een aandachtsgebied gefinancierd voor de vergaring en analyse van 400 EU beslissingen, waarbij deze aanpak ook systematisch wordt geëvalueerd ten opzichte van andere formele modellen. Aan dit aandachtsgebied nemen ook wetenschappers van de Universiteit van Leiden en de Katholieke Universiteit Nijmegen deel.

Belangrijke wetenschappelijke vragen resteren

Binnen het terrein van collectieve besluitvorming liggen die vooral op het terrein van een verdere analyse van de drie processen en de vraag onder welke condities welk proces of combinatie van processen dominant is. Dit is vooral van belang omdat deze processen deels zijn gebaseerd op coöperatieve strategieën en deels op niet-coöperatieve. Onder welke condities moeten wij bedacht zijn op niet-coöperatieve strategieën en welke effecten op maatschappelijk vlak heeft die keuze? Leidt dat tot andere en vanuit de sociale welvaart gezien tot slechtere uitkomsten, tot meer moeizame besluitvormingsprocessen? Is het mogelijk en nodig meer verbijzondering aan de modellen toe te voegen? Hoe verhouden deze modellen zich met andere modellen, zoals coalitiemodellen en andere speltheoretische modellen? Maatschappelijk gezien staat de vraag naar de condities voor politiek en maatschappelijk draagvlak achter beslissingen centraal. De hierboven gegeven aanpak maakt het mogelijk die vraag veel specifiekere te onderzoeken dan voor die tijd mogelijk was. Daarmee kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan onderzoek naar sociale cohesie en solidair gedrag.

Daarnaast staan vraagstukken centraal waarin collectieve besluitvorming wordt betrokken op andere processen. In de modellen zijn diverse inzichten vanuit de speltheorie, de sociale psychologie en economie verwerkt. Toch kan de relatie tussen individuele en collectieve besluitvorming veel verdergaand worden onderzocht en belangrijke nieuwe inzichten opleveren. Dergelijk onderzoek kan een belangrijke bijdrage leveren aan de afleiding van positie en belang bij beslispunten uit beloningsstructuren van belanghebbenden. Onderzoek naar de bijdrage van de verschillende machtscomponenten aan de totale macht van een belanghebbende kan fundamentele inzichten geven die bij de inrichting van de maatschappij van groot belang is. Het zijn allemaal vragen die tot de kernvragen van de sociale wetenschappen behoren en diverse disciplines doorsnijden. De beantwoording daarvan werpt naar alle waarschijnlijkheid groot maatschappelijk nut af.

Literatuurverwijzingen

- Bueno de Mesquita, B., Newman, D., Rabushka, A. (1985). *Forecasting political events, The future of Hong Kong*. New Haven: Yale University Press.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- König, T. (1997). *Europa auf dem Weg zum Mehrheitssystem. Gründe und Konsequenzen nationaler und parlamentarischer Integration*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Laumann, E. O. Knoke, D., Kim, Y.H. (1987). 'Event outcomes'. In E.O. Laumann, D. Knoke (1987), *The organizational state. Social choice in national policy domains*. Madison: The university of Wisconsin Press
- Mokken, R.J., Stokman, F.N. (1976). 'Power and influence as political phenomena'. In B. Barry (Ed.), *Power and political theory*. London: John Wiley.
- Stokman, F.N., Bos, J.M.M. van den (1992). 'A two-stage model of policy making: With an empirical test in the U.S. Energy Policy Domain'. In G. Moore, J.A. Whitt (Eds.), *The Political Consequences of Social Networks. Volume 4 of Research and Society*, Greenwich, Conn: JAI Press.
- Stokman, F.N., Oosten, R. van. (1994). 'The Exchange of Voting Positions: An Object-Oriented Model of Policy Networks'. In B. Bueno de Mesquita, F.N. Stokman (Eds.) *European Community Decision Making. Models, Comparisons, and Applications*. New Haven: Yale University Press.